
Managementul schimbării. Rezistența angajaților față de schimbarea organizațională

Drd Liviu TUDOR

Abstract

Lucrarea prezintă rezultatele studiului întreprins pe baza datelor furnizate de platforma ManagerAnticriză, în vederea identificării domeniilor economiei românești care oferă cele mai multe oportunități pentru schimbare. Modelul utilizat permite clasificarea (sub)domeniilor investigate pe o scară de la 1 (variație/risc minim) la 10 (variație/risc maxim), în funcție de gradul de risc. Având în vedere rata ridicată de eșec a inițiativelor de schimbare, aproximativ 70%, conform literaturii de specialitate, sunt identificate și prezentate cauzele principale ale rezistenței la schimbare, nivelurile de rezistență, precum și câteva strategii de gestionare a rezistenței la schimbare.

Cuvinte cheie: schimbare organizațională, managementul schimbării, rezistența la schimbare, riscul sectoarelor economice

Managementul schimbării este un domeniu vast, care trebuie abordat într-o manieră proactivă și sistematică pentru a permite integrarea acestuia în strategia de dezvoltare a organizației. A fost conceput pentru a susține tranziția eficientă către o etapă superioară, sprijinind managementul să gestioneze eficient procesul.

Activitățile economice din România care au cea mai mare nevoie de un proces de schimbare/adaptare eficient

În încercarea de a identifica domeniile care reclamă cea mai mare nevoie de schimbare, au fost utilizate rezultatele furnizate de platforma ManagerAnticriză, care a realizat o cercetare privind evaluarea nivelului de dispersie a rezultatelor economice ale principalelor companii din economia românească.

Cercetarea prezintă date despre coeficientului de variație a unor indicatori economici reprezentativi, la nivelul a 155 de subdomenii de activitate grupate în 27 de sectoare economice de bază, fiind analizate circa 35.000 de companii. Modelul de calcul utilizat condensează toate variabilele

relevante pentru situația companiilor dintr-un domeniu de activitate (evoluția cifrei de afaceri, evoluția numărului de salariați, marjă de profit net, viteza de rotație a stocurilor, viteza de încasare creanțe) într-un singur indicator de risc (variație) exprimat pe o scală de la 1 (variație/risc minim) la 10 (variație/risc maxim), fiecare industrie/subindustrie fiind astfel corelată cu o anumită amploare a riscului. Indicatorul de risc s-a calculat prin ponderarea evoluției indicatorilor în ansamblul perioadei crizei (2008-2012) și în ultimul an raportat (2011-2012).

Ipoteza de evaluare constă în ideea că, în domeniile de activitate cu cea mai mare dispersie a evoluției indicatorilor există:

- o diferență mare între abilitățile de management ale echipelor de conducere
- o înțelegere redusă a evoluției sectorului în ansamblu și a competitorilor direcți
- o adaptare diferită a companiilor la condițiile curente ale mediului economic - în general și ale sectorului de încadrare - în particular
- o influență puternică a unor factori speciali care cresc decalajul de performanță în cadrul respectivului (sub)domeniu de activitate

În aceste condiții, sectoarele de activitate în care există cea mai mare discrepanță, variație a indicatorilor analizați, reprezintă sectoarele cu cel mai mare risc de evoluție și, totodată, cu cea mai mare nevoie de schimbare. Schimbarea poate fi realizată pe două segmente:

- **din zona mai puțin favorabilă către cea medie** (companii care au nevoie de îmbunătățirea activității și aducerea parametrilor de performanță către media sectorului)
- **din zona medie către zona cea mai favorabilă** (sectorul de activitate oferă oportunități pentru obținerea unor rezultate de excepție, lucru dovedit de existența unor companii cu rezultate foarte bune)

Conform rezultatelor obținute în cadrul studiului, **domeniile** cu cel mai ridicat grad de variație sunt: Sticla și ceramica (8,0), Imobiliare (6,0), Industria băuturilor (5,8), Industria alimentară (5,3), Mașini și utilaje (5,0).

Clasamentul realizat pentru cele 155 de **subdomenii** a evidențiat că cele mai riscante subdomenii sunt: Fabricarea altor echipamente electrice & electronice (9,8), Agenții imobiliare (9,6), Lucrări de construcție a proiectelor utilitare pentru fluide (8,7), Comerț cu amănuntul în magazine specializate (8,6), Fabricarea echipamentelor de comunicații (8,5).

Dificultatea procesului de implementare a schimbării organizaționale

Planificarea oricărei schimbări importante într-o companie este mult mai ușoară decât etapa de implementare. În 1995 John Kotter a publicat o cercetare care a arătat că rata de succes a programelor de schimbare este de 30%.

Studiul realizat de McKinsey&Company în 2008 în rândul persoanelor de conducere a indicat faptul că rata de succes se menține în continuare la 30%. Potrivit unui articol recent referitor la managementul schimbării, publicat de Grupul Avery Parker, mai mult de 60% dintre modificările planificate nu sunt puse în aplicare cu succes, în primul rând pentru că angajații și chiar managerii companiei se opun schimbărilor.

Se pare că domeniul “managementul schimbării” nu s-a schimbat prea mult. Analizând în profunzime cauzele eșecurilor rezultă că marea majoritate a programelor se împiedică exact de lucrul pe care încearcă să îl transforme: atitudinea angajaților și comportamentul managementului.

Cauzele și manifestarea rezistenței angajaților față de schimbare

*”Când un corp acționează asupra altui corp cu o forță
numită forță de acțiune, cel de-al doilea corp
acționează și el asupra primului cu o forță numită
forță de reacțiune, de aceeași mărime și
de aceeași direcție, dar de sens contrar.”*
(Principiul al III-lea al mecanicii
- John Newton)

Prin extrapolarea Principiului acțiunii și reacțiunii al lui Newton la situația unei organizații, ca entitate finită, de sine stătătoare, se poate spune că aplicarea unei forțe sau unei presiuni asupra sa, cu scopul de a genera o schimbare în direcția unei noi stări dorite, va genera o forță opusă, denumită **rezistența la schimbare**.

În cazul unei organizații, **forțele generatoare de schimbare** pot fi:

- **de origine externă:** apariția de noi tehnologii pe piață, modificările legislative în domeniu, apariția/dispariția unor competitori etc.;
- **de origine internă:** modificarea structurii de personal prin angajare/disponibilizare, lansarea de noi produse pe piață, învechirea echipamentelor și procedurilor etc.

Literatura de specialitate semnalează diverse *modalități de manifestare a rezistenței la schimbare*, cum ar fi:

- *exprimarea deschisă sau explicită*: greve, diminuarea productivității, certuri permanente între angajați, neglijența la locul de muncă, subminare, sabotaj etc.;
- *exprimarea implicită sau ascunsă*: diminuarea gradului de motivare a angajaților, întârzieri și demisii, scăderea moralului etc.

Cauzele rezistenței angajaților la schimbare

Eugen Burdus propune în lucrarea "Managementul schimbării organizaționale" diverse cauze ale rezistenței individuale la schimbare, printre care se numără:

- *Atenție și memorie selective*. Percepția oamenilor față de schimbarea propusă în organizație depinde de viziunea lor asupra lumii - dată de educație, vârstă, preocupări, sursele de informații accesibile. În acest context, oamenii preiau doar parțial informațiile privind schimbarea, filtrând elementele care îi obligă să iasă din zona de confort, obținând astfel o imagine incompletă a procesului de schimbare.
- *Obiceiurile angajaților*. Schimbările organizaționale care necesită schimbarea obiceiurilor angajaților vor fi întâmpinate cu rezistență, deoarece orice modificare a obiceiurilor personale presupune efort și, prin urmare, ieșirea din zona de confort personală.
- *Dependența față de opiniile altor persoane*. Oamenii din organizație vor depinde, din punct de vedere psihologic, de opiniile, atitudinile și comportamentul altor persoane din organizație, lideri formali sau informali. Dependența față de opiniile altor persoane poate duce la întârzieri în implementarea procesului de schimbare și generarea de rezistență.
- *Frica de necunoscut*. Neliniștea, mergând până la frică în fața necunoscutului, se poate manifesta atât în rândul angajaților - care nu știu sau nu înțeleg cum îi va afecta schimbarea în organizație - cât și în rândul managerilor, care pot evita luarea anumitor decizii care să presupună un grad de responsabilitate ridicat.
- *Rățiunile economice*. Oamenii opun rezistență schimbărilor care duc la diminuarea veniturilor directe sau indirecte.
- *Lipsa de siguranță*. Orice schimbare presupune, la nivel individual, ieșirea din zona de confort (situații trecute, cunoscute, care le evocă senzația de siguranță).

Niveluri de rezistență individuală la schimbare

Rick Maurer, un cunoscut consultant american specializat în managementul schimbării, arată că **două treimi dintre inițiativele de schimbare organizațională eșuează** și că majoritatea managerilor din marile companii indică rezistența la schimbare drept cauză principală a eșecului.

Aceste statistici sunt nuanțate de precizarea că problema reală nu este neapărat rezistența la schimbare, ci faptul că liderii planifică și implementează planurile de schimbare în moduri care generează inerție, apatie și opoziție în rândul persoanelor din organizație.

Rezistența reprezintă o reacție la modul în care schimbarea este gestionată, iar oamenii care opun rezistență nu intenționează sau nu realizează acest lucru, ci caută să supraviețuiască. În esență, Rick Maurer propune ca punct de plecare în depășirea rezistenței la schimbare întrebarea ”Ce anume generează rezistență?” și identifica **trei niveluri de rezistență individuală la schimbare**.

a) Nivelul I de rezistență

Nivelul I de rezistență sau **nivelul rațional** (”Nu înțeleg”) se referă la aspectele informaționale ale schimbării – argumente logice, prezentări, statistici etc. - și poate fi generat de:

- **lipsa informațiilor** referitoare la schimbarea propusă;
- **dezacordul** față de sau dezaprobarea interpretării informațiilor furnizate;
- **comunicarea ineficientă** sau insuficientă a informațiilor esențiale referitoare la schimbarea propusă;
- **confuzia** privind semnificația schimbării, ca urmare a lipsei de claritate în comunicare.

Printre **strategiile de depășire a rezistenței de nivel I** la schimbare se numără:

- **evidențierea necesității pentru schimbare**: comunicarea clară și furnizarea de informații corecte și clare privind nevoia de schimbare pot fi suficiente pentru depășirea acestui tip de rezistență;
- **utilizarea unui limbaj adecvat**: prezentarea schimbării („de ce?” și „cum?”) într-un limbaj clar și simplu, astfel încât să fie înțeles complet de toți angajații;
- **adaptarea mesajului referitor la schimbare**: prezentarea informațiilor în mai multe variante, deoarece oamenii preiau informația în moduri diferite, în funcție de interesele personale și capacitatea de înțelegere.

b) Nivelul II de rezistență

Nivelul II de rezistență sau **nivelul emoțional** ("Nu-mi place") reprezintă reacția emoțională la schimbare și își are rădăcina în frică, generată la rândul ei de dorința de supraviețuire. La acest nivel comunicarea devine dificilă.

De cele mai multe ori mediul profesional nu încurajează exprimarea emoțională, astfel încât majoritatea oamenilor lasă neexprimate aceste aspecte sau pur și simplu nu sunt conștienți de ele și se limitează la a exprima opoziția caracteristică nivelului I. Chiar dacă emoțiile generate de schimbare nu sunt vizibile și nu sunt exprimate, ele nu trebuie ignorate în gestionarea procesului de schimbare.

Depășirea acestui nivel de rezistență este posibilă prin **recunoașterea existenței sale și asigurarea unui climat favorabil comunicării**. De asemenea, trebuie avut în vedere că rezolvarea acestor aspecte se realizează într-un ritm mai lent și/sau imprevizibil față de celelalte aspecte ale schimbării.

Printre **strategiile de depășire a rezistenței de nivel II** la schimbare se numără:

- **accentuarea avantajelor schimbării:** la nivel organizațional (creșterea competitivității pe piață, creșterea vânzărilor etc.), dar mai ales la nivel individual (îmbunătățirea relațiilor de muncă, creșterea siguranței locurilor de muncă, îmbunătățirea oportunităților de carieră, creșterea salariilor etc.);
- **asigurarea implicării angajaților în procesul de schimbare:** oamenii tind să sprijine inițiativele în care sunt implicați direct și în care au o contribuție proprie;
- **comunicarea sinceră:** în cazul în care schimbarea afectează în mod negativ angajații, acest aspect trebuie comunicat clar și onest de la început, evitând astfel zvonurile și generând respect și încredere față de lideri.

c) Nivelul III de rezistență

Nivelul III de rezistență sau **nivelul relațional** ("Nu-mi plac") se referă la încrederea personală a angajaților față de lideri. În acest caz oamenii înțeleg ideea propusă (nivelul I), accepta și privesc pozitiv schimbarea și rezultatele (nivelul II), însă opun rezistență față de persoana care propune ideea din lipsa de încredere.

Printre **strategiile de depășire a rezistenței de nivel III** la schimbare se numără:

- **asumarea responsabilității:** liderii își asumă personal responsabilitatea pentru acțiunile și situațiile care au dus la relații tensionate de muncă, câștigând astfel respectul angajaților;

-
- **respectarea angajamentelor luate:** liderii respectă personal angajamentele luate în ceea ce privește strategiile, acțiunile, termenele, rezultatele etc.;
 - **cunoașterea reciprocă:** liderii responsabili pentru schimbare asigură crearea unor condiții, în termeni de timp și oportunități, de cunoaștere reciprocă între angajați și lideri;
 - **comunicare și negociere:** liderii pot prelua din ideile și propunerile angajaților, asigurând astfel o comunicare constructivă și îmbunătățind relațiile de muncă.

Dincolo de abordările clasice legate de rezistența la schimbare, România are o trăsătură specifică a problemei, dată fiind mentalitatea caracteristică poporului nostru; este cunoscută supraîncrederea/supraaprecierea abilităților proprii persoanelor față de abilitățile celor din jur („sunt mai capabil(ă)/ pregătit(ă), mai..., decât restul”). În țara noastră aceasta este dublată în mod periculos de subaprecierea și lipsa de încredere în „restul” (ceilalți colegi, celelalte persoane, societate - în general). Or acest aspect nu poate decât să îngreuneze acceptarea opiniilor diferite și să crească rezistența la schimbare...

Concluzii

Lucrarea se bazează pe rezultatele studiului realizat cu ajutorul platformei ManagerAnticriza pe un eșantion de 35.000 companii românești din 155 subdomenii grupate în 27 sectoare de activitate, prin analiza indicatorilor economici în perioada crizei financiare (2008-2012), în vederea identificării domeniilor care necesită – în cea mai mare măsură – schimbare. Domeniile de activitate sunt clasificate cu ajutorul unui indicator de risc (variație) exprimat pe o scală de la 1 (variație/risc minim) la 10 (variație/risc maxim), fiecare industrie/subindustrie fiind corelată cu un nivel de risc.

Conform datelor raportate în literatura, rata de eșec a programelor de schimbare este de aprox. 70%. Majoritatea autorilor identifică drept cauză principală a eșecului acestor programe opoziția persoanelor din organizație – angajați și lideri – față de schimbare.

Rezistența angajaților față de schimbare poate fi generată de cauze interne sau de cauze externe companiei și se poate manifesta deschis (explicit) sau închis (implicit). Printre cauzele rezistenței individuale la schimbare se numără: atenția și memoria selective, obiceiurile existente, dependența față de opiniile altor persoane, frica de necunoscut, rațiunile economice, lipsa de siguranță etc.

Sunt identificate trei niveluri de rezistență individuală față de schimbare: rațional (aspectele informaționale ale schimbării), emoțional (aspectele emoționale legate de schimbare) și relațional (aspectele legate de relațiile dintre angajați și liderii schimbării). Pentru fiecare nivel de rezistență la schimbare există strategii specifice de depășire a rezistenței, elementul comun al acestor strategii fiind o cât mai bună comunicare lideri-angajați: onestă și transparentă, inclusivă și constructivă.

BIBLIOGRAFIE

1. Anderson, Dean; Anderson, Linda Ackerman (2001). *Beyond Change Management*, Jossey-Bass / Pfeiffer, San Francisco, California, SUA (269 pp.)
2. Buga, Sorin; Schmauch, Manfred (2009). *Managementul schimbării, factor critic de succes pentru transformarea afacerii. Soluții practice pentru ieșirea din criza*, Ensign Management Consulting, București, România (23 octombrie 2009)
3. Burdus, Eugen; Caprarescu, Gheorghita; Androniceanu, Armenia (2000). *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, România (632 pp.)
4. Cameron, Esther; Green, Mike (2009). *Making sense of change management (2nd ed.)*, Kogan Page, UK (385 pp.)
5. Jarrett, Michael (2003). The seven myths of change management, *Business Strategy Review*, Vol. 14, Issue 4, pp. 22-29
6. Kebapci, Sinan; Erkal, Hakan (2009). *Resistance to change. A Constructive approach for managing resistant behaviours*, Baltic Business School, University of Kalmar, Kalmar, Suedia (90 pp.)
7. Keller, Scott; Aiken, Carolyn (2009). The inconvenient truth about change management, *McKinsey Quarterly*, April 2009, www.mckinsey.com (20 pp.)
8. Kotter, John (1995). Leading Change – Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, March-April 1995 (11 pp.)
9. Luecke, Richard (2003). *Managing change and transition*, Harvard Business School Press, Boston, S.U.A. (148 pp.)
10. Mare, Emil (2006). Schimbarea și dezvoltarea organizațională, *Revista Academiei Forțelor Terestre*, Anul XI, nr. 3 (43), Trimestrul III (8 pp.)
11. Maurer, Rick (2009). *Introduction to change without migraines*, Maurer and associates, SUA (45 pp.)
12. McPheat, Sean (2010). *Managing through change*, MTD Training & www.bookboon.com (50 pp.)
13. Passenheim, Olaf (2010). *Change management*, www.bookboon.com (50 pp.)
14. Prediscan Mariana, Bradutanu Daniela, Roiban Roxana Nadina (2013). Forces That Enhance or Reduce Employee Resistance to Change, *The Annals of The University of Oradea Economic Sciences*, nr. 1 (July 2013), pp. 1606-1612
15. Senior, Barbara; Fleming, Jocelyne (2006). *Organizational Change*, 3rd edition, Pearson Education Limited, Essex, Marea Britanie (436 pp.)
16. Tripon, Ciprian; Dodu, Marius (2012). *Dezvoltare organizațională și managementul schimbării* (suport de curs), Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe politice, administrative și ale comunicării, Cluj-Napoca, România (111 pp.)

-
18. Tudor, Liviu (2014). Management of organizational change in the context of sustainable development; Supliment al *Quality - Access to Success*, vol 15, ASE Bucuresti, Romania (7 pp.)
 20. Tudor, Liviu (2014). Change management – a critical activity under crisis conditions, în vol. Conferinței Internaționale *Dezvoltare durabilă în condiții de instabilitate economică*, Satu Mare, Romania (9 pp.)